

Как писать программы

Лейфер Йони

Теория и практика составления планов работы общинных проектов. Подготовлено Йони Лейфером для семинара сотрудников программы ДИ.

5. Как писать программы – теория и практика

Составитель: Лейфер Йони (Евгений)

При подготовке этого занятия использовались следующие источники: Садан, 1987; Йорк и Адар, 1988; Каминский, 1987; лекции в Еврейском Университете: Блит-Коэн, 2002, Методы общинной работы; Садан, 2003, Методы общинной работы; Янай, 2004, Оценка программ. На этом занятии мы рассмотрим тему "Составление планов работы", а более конкретно - составление планов работы для общинных проектов. Следует иметь в виду, что годовой план работы можно составлять как для организации в целом, так и для конкретного проекта, проводимого организацией.

Что такое, по-вашему, план работы?

Какова основная цель плана работы?

Нужно ли составлять планы работы, и если да, то почему?

Для чего нужно составлять план работы?

- Составление плана работы должно быть неотъемлемой частью процесса начала проекта. План работы помогает обеспечить методичность, организацию, порядок и высокий профессионализм проекта.
- План работы позволяет методично достигать поставленных целей проекта
- План работы позволяет определить конкретные цели (краткосрочные и долгосрочные задачи), необходимые для достижения поставленных общих целей проекта
- План работы позволяет определить этапы выполнения работы по решению поставленных задач
- План работы служит чем-то вроде компаса, позволяющего сотрудникам организации оказаться там, где хотят оказаться организация и ее клиенты, а не там, где они окажутся, не имея плана работы
- План работы позволяет произвести настоящую оценку, основанную на фактах и достижениях, а не на личных впечатлениях сотрудников организации.
- С помощью плана работы можно в каждый заданный момент знать, на какой стадии находится проект по отношению к поставленным целям, и чего не хватает для их достижения.
- План работы позволяет добиться согласованности действий различных организаций, действующих в общине/ в определенном географическом районе

- Хороший план работы может быть важным средством мобилизации ресурсов и поиска спонсоров.

Когда приступают к составлению плана работы?

- К составлению плана работы приступают не раньше, чем будут закончены следующие действия: выявлено, диагностировано и определено общественное состояние, требующее изменения; определено желаемое общественное состояние; определены методы изменения существующего состояния; произведены маппирование и диагностика всех сил, действующих в нынешнем состоянии, и игроков, способных изменить это состояние; выбраны желательные стратегии действия.

Кто участвует в написании плана работы?

- К составлению плана работы желательно привлечь всех сотрудников организации, которые будут принимать участие в реализации проекта.
- Желательно также привлечь представителей клиентов проекта (в случае, если непосредственными клиентами являются дети, желательно привлечь также родителей детей)
- Желательно привлечь представителей других организаций, с которыми вы будете сотрудничать при реализации проекта

Структура плана работы:

Существуют различные методики составления плана работы проекта. Мы познакомим вас со структурой плана работы, принятой во многих общинных организациях.

Этапы составления плана работы:

- 1. Краткое описание проекта**
- 2. Определение ситуации, требующей изменения / определение проблемного общественного состояния**
- 3. Определение целевого населения**
- 4. Цели**
- 5. Задачи**
- 6. Пути решения задачи**
- 7. Оценка программы (формирующая /промежуточная оценка и итоговая оценка)**

- 1. Краткое описание проекта: название проекта, место проведения проекта, часы работы проекта.**

Например: Центр поддержки ребенка – "Мост к успеху". Центр будет работать в общинном доме три раза в неделю. Центр будет работать в вечерние часы, удобные для детей и родителей. Центр будет оказывать поддержку детям, у которых есть проблемы с учебой, а кроме того, будет параллельно проводить занятия для родителей, которые приходят вместе с детьми. В Центре будут работать сотрудники общинного дома вместе со специалистами в области педагогики и психологии, а также волонтеры.

* Хотя тема и не связана с нашим нынешним занятием, тем не менее, задумайтесь хорошенько над названием проекта. Убедитесь, что название проекта не вызывает отрицательных ассоциаций у потенциального целевого населения. Не следует давать проекту названия, говорящие о тяжелом положении клиента, например, "малообеспеченные семьи", "дети, испытывающие трудности в учебе" и т.д.

2. Определение ситуации, требующей изменения / определение проблемного общественного состояния

Кратко опишите проблемную ситуацию, которая требует изменений и решение которой предлагает ваш проект. Кроме того, опишите масштабы проблемы.

Например: Проблемная ситуация, требующая изменения: Большое количество детей из неблагополучных/ малообеспеченных семей (в соответствии с критериями организации/ государства/ службы социального обеспечения), которые учатся в 1-4 классах школы, испытывают трудности в учебе. В соответствии с данными, полученными в Министерстве образования совместно с Институтом исследования еврейской общины, выяснилось, что средний школьный балл у этих детей на 10% ниже, чем у остальных детей в районе, и примерно на 17% ниже, чем у детей этого же возраста по общине в целом. Выяснилось, что больше всего проблем у этих детей с математикой и английским. Кроме того, у этих детей больше проблем с дисциплиной и больше пропусков уроков, чем у других детей в общине. На основании данных исследования, встреч с представителями родителей и бесед со специалистами было решено создать Центр поддержки для детей под названием "Мост к успеху".

Масштабы проблемы: По нашей оценке, около 250 детей в общине страдают от данной проблемы. На сегодняшний день выявлено около 120 детей. Мы обратились к родителям 45 детей, и из разговоров с родителями и детьми выяснилось, что 32 ребенка выразили желание участвовать в работе Центра.

3. Определение целевого населения: кратко опишите целевое население проекта.

Используйте все параметры, релевантные с вашей точки зрения. Возраст, социально-экономическое положение, и т.д. Если речь идет о населении, относящемся к группе риска, объясните, как определяется риск, и кто относится к данной группе населения. Определите

критерии участия в программе: укажите, будет ли проект оказывать услуги населению, не относящемуся к целевому населению. При определении целевого населения остерегайтесь создания стигм и неприятных ощущений у клиентов (услуги, требующие от клиентов представления справок о материальном положении семьи).

4. **Цели:** Цель определяется, как желаемое конечное общественное состояние. Цель является общей и не измеряется в оперативных понятиях.

Например: Улучшение успеваемости детей из неблагополучных семей; улучшение поведения детей из неблагополучных семей в школе.

Кроме открытых целей, у каждого проекта могут быть также скрытые цели, имеющие большое значение для деятельности организации и общины. У Центра поддержки могут быть следующие скрытые цели:

- Приобщение детей и родителей из неблагополучных семей к жизни еврейского народа
- Расширение использования услуг организации детьми из неблагополучных семей
- Сбор информации о неблагополучных семьях общины

5. **Задачи проекта:** из каждой общей цели следует ряд конкретных целей, или задач (их количество не ограничено), которые необходимо решать для достижения общей цели. Задачи проекта это практические результаты, выраженные, насколько это возможно, в количественных терминах, которые мы хотели бы получить в результате проекта. Другими словами, это те реальные изменения существующего положения, которые стремится осуществить проект.

Правила для правильной постановки задачи:

- Задача вытекает из цели и непосредственно с ней связана
- Задача определяется в измеряемых терминах
- Задача определяется применительно к конкретному времени (у каждой задачи должен быть срок исполнения)
- Задача должна быть реалистичной и решаемой

Правильная постановка задачи позволяет оценить успех ее решения и ее вклад в достижение общих целей проекта.

Например: Цель - улучшение успеваемости детей из неблагополучных семей.

Задачи:

- Повышение оценки по английскому учеников 1-2 классов, относящихся к целевой группе, на 20% до конца 2006-2007 учебного года
- Повышение оценки по английскому учеников 3-4 классов, относящихся к целевой группе, на 15% до конца 2006-2007 учебного года

- Повышение оценки по математике учеников 1-2 классов, относящихся к целевой группе, на 15% до конца 2006-2007 учебного года
- Повышение оценки по математике учеников 3-4 классов, относящихся к целевой группе, на 11% до конца 2006-2007 учебного года

* После постановки задач следует определить критерии успеха применительно к каждой задаче (это будет подробно описано ниже).

* Ставить задачи и определять критерии успеха следует совместно со специалистами, которые будут работать над решением этих задач.

6. Пути решения задачи/ этапы работы: конкретные пути решения задачи. Это те средства, посредством которых можно осуществить искомую переменную. Каждая задача может решаться несколькими путями. Желательно записать все пути/этапы решения задачи в хронологическом порядке.

Задача: Повышение оценки по английскому учеников 1-2 классов, относящихся к целевой группе, на 20% до конца 2006-2007 учебного года

1-ый этап решения: предварительное деление учащихся 1-2 классов на 2 группы по уровню знания английского. Это будет сделано с помощью компьютерного тестирования. В каждой группе должно быть не больше 10 человек. Оценки всех детей будут записаны и использованы в качестве средства для оценки их успеха в будущем.

График работы: Тестирование уровня учащихся будет производиться в течение сентября 2006 года по средам с 17.30 до 18.30.

Ответственные за проведение тестирования:

Место проведения тестирования:

Бюджет на тестирование

2-ой этап решения: открытие двух классов английского языка для учащихся 1-2 классов (по уровню знания английского). Преподавание в классах будут проводиться на основе школьной программы, но по более гибкой системе, с использованием различных методик.

График работы: Классы будут заниматься в течение 2006 – 2007 учебного года два раза в неделю по воскресеньям и средам с 17.00 до 18.00.

Ответственные: два преподавателя английского, отобранные...

Место проведения занятий: Общинный дом

Бюджет:

7. Оценка программы: процесс оценки занимает большое место в составлении плана работы. В мире бизнеса говорят: не начинай никакого дела, если ты не собираешься в дальнейшем его оценивать.

Почему важно оценивать работу программы?

- Оценка программы позволяет провести основательную проверку того, достигнуты ли цели и задачи, и если да, то как они достигнуты.
- Оценка программы позволяет проверить, соответствует ли проект потребностям клиентов
- Оценка программы позволяет проверить, годятся ли выбранные пути решения для решения поставленных задач
- Оценка программы позволяет выявить сильные и слабые стороны в реализации проекта
- Оценка программы указывает на изменения, которые надо внести в ходе реализации проекта и при его окончании
- Оценка программы позволяет проверить эффективность и экономичность программы
- Оценка программы дает обратную связь (feedback) людям, работающим в проекте, и позволяет им улучшить свою работу
- Оценка программы позволяет выявить дополнительные потребности и желания целевого населения

Каждый проект оценивается по двум основным показателям: эффективность и экономичность. Несмотря на то, что в общинных организациях существует большая путаница относительно этих двух понятий, речь идет о двух различных показателях.

Экономичность: многие все еще думают, что экономичность организации это максимум услуг при минимальных затратах. Однако эта фраза не имеет никакого смысла и не выдерживает проверки на практике. На самом деле, экономичность измеряется следующими двумя способами:

- Минимальная стоимость единицы продукции, или
- Максимальное количество единиц продукции за фиксированную стоимость.

Здесь мы проверяем, используются ли имеющиеся ресурсы оптимальным образом, сделали ли мы все возможное с точки зрения имеющихся ресурсов. Другими словами, насколько "хорошо" мы использовали ресурсы.

Эффективность: это основной показатель. Мы спрашиваем, достигла ли наша программа поставленных целей и задач. Важно понимать, что эти два показателя отличаются друг от друга. Программа может быть очень экономичной и при этом совершенно неэффективной. Например: нам удалось открыть два класса по 15 детей в каждом классе (вместо 10), и оценки каждого ребенка удалось улучшить на 4%. В данном случае мы сделали очень экономичную программу, ведь нам удалось обслужить максимум детей в рамках имеющегося бюджета. Но при этом программа оказалась очень неэффективной, потому что нам не удалось достичь поставленных задач и улучшить оценки детей на приблизительно 20%. Или наоборот, мы

открыли два класса по 5 детей в каждом. Оценки детей улучшились на примерно 24%. Это значит, что программа очень эффективна, но совсем не экономична. На выделенные средства удалось качественно обслужить минимальное количество детей.

Работники общинных организаций должны стремиться к правильному балансу между эффективностью и экономичностью программ.

Существует два вида оценки: формирующая оценка (промежуточная) и итоговая оценка.

Формирующую оценку проводят в ходе реализации проекта в заранее установленные сроки.

Оценка такого типа направлена на то, чтобы улучшать текущую работу. **Итоговая оценка** проводится после окончания проекта (или после окончания первой фазы проекта). Она направлена на вынесение окончательного суждения о проекте. После получения результатов оценки необходимо созвать комиссию (в которую входят сотрудники организации, специалисты, представители общины, представители спонсоров) и обсудить целесообразность продолжения проекта. Состав комиссии определяется в зависимости от типа оценки.

- Оценку необходимо проводить в заранее установленные сроки
- В большинстве случаев для измерения успеха проекта мы проверяем решение поставленных задач вместе с рядом других параметров – иногда необходимо оценить пути решения задач, например, методы оценки знаний детей. Поэтому при составлении плана работы важно определить не только конечные, но и промежуточные задачи.
- Критерии успеха определяются вместе со специалистами, непосредственно участвующими в реализации проекта.
- Критерии успеха должны быть, с одной стороны, реальными, а с другой отражать решение достаточно сложных задач.

Процесс оценки (и промежуточной, и итоговой) должен включать следующие аспекты: название конкретной цели (задачи), критерии успеха, методы оценки, график проведения оценки, ответственные за проведение оценки, бюджет оценки.

Пример оценки: Повышение оценок по английскому учеников 1-2 классов на 20% до конца 2006-2007 учебного года. Следует иметь в виду, что мы должны проверить не только оценки, но и работу всего кружка во всех ее аспектах.

Критерии успеха:

- Улучшение знания английского языка (повышение оценок по английскому на 8% до зимних каникул)
- Удовлетворенность учеников
- Удовлетворенность родителей
- Высокая и регулярная посещаемость уроков

- Соответствие учебных материалов и методов потребностям учеников
- Правильное использование ресурсов (экономичность)

Методы оценки (методология и методы сбора данных):

- Проведение экзамена по английскому и сравнение оценок всех учеников с их же оценками во время тестирования
- Сравнение оценок, которые участники программы получают в школе сейчас, с теми оценками, которые они получали в начале года
- Личные интервью с детьми
- Личные / групповые интервью с родителями
- Интервью с учителями
- Проверка журнала посещаемости

Обратите внимание: Часто люди ошибочно полагают, что план работы это нечто статическое, т. е. что после составления плана работы его уже никогда не меняют, а строго следуют всем его пунктам. Это ошибка. План работы вещь гибкая и динамическая (разумеется, до известных пределов). Например, если вы провели промежуточную оценку и выяснили, что часть принятых методов не решают поставленных вами задач, или часть этих задач не способствует достижению целей, можно заново обдумать план работы и изменить неудачные пункты. Ведь, в конце концов, наша цель состоит в улучшении жизни общины, а не в методичном выполнении плана работы. План работы является средством, а не самоцелью. После подробного описания этапа оценки следует отдельно составить бюджет программы. При составлении бюджета следует учесть следующие аспекты:

- Кадры: сотрудники организации, внешние работники (freelancers), занятые в проекте (учителя, консультанты, психологи, исследователи), волонтеры, и т.д.
- Оборудование (постоянное и текущее): учебники, канцелярские принадлежности, завтраки, компьютерные тесты, компьютеры, обогреватель, кондиционер, одноразовая посуда, материалы для труда, бюджет на празднование дней рождения, подарки, призы и т.д.
- Администрация и разное: оцените прямые расходы, такие как телефон и факс, почта, Интернет, копирование документов и материалов и т.д.

Помимо бюджета, в отдельном документе опишите использование принципа участия при проведении программы:

- **Вовлечение членов общины:** опишите, как вы собираетесь привлекать к участию в вашей деятельности членов общины вообще и членов общины, имеющих отношение к целевому населению, в частности. Например, родители детей могут участвовать в интервью на стадии оценки, а если они захотят, они смогут заниматься в кружке,

проводимом одновременно с занятиями их детей. Представители родителей будут участвовать в комиссии по оценке. Родители из более обеспеченных семей могут работать с детьми в качестве волонтеров, и т.д.

- **Сотрудничество между организациями:** опишите, как вы собираетесь привлекать к участию в вашей деятельности представителей других организаций, работающих в общине. Например, представители других организаций будут участвовать в комиссии по оценке, организация - партнер может предоставлять учебные консультации детям, участвующим в проекте, представитель организации - партнера проведет семинар для родителей на тему "Составление трудовой автобиографии и прохождение интервью при приеме на работу"

Оценка своего составления плана работы: и, наконец, чтобы помочь самим себе проверить тот документ, который вы составили, и по возможности его улучшить, вы можете воспользоваться следующими важными критериями:

	Неудовлетворительно	Удовлетворительно, но требуется доработка	Хорошо, но стоит еще улучшить	Очень хорошо
Потребность в проекте представлена убедительно и обоснованно				
Цели четко определены и отражают потребности				
Задачи вытекают из целей, четко определены и могут быть реализованы и измерены				
Этапы реализации проекта / методы решения задач описаны полностью				
Описаны методы и сроки оценки проекта				
Бюджет реалистичен и достаточен для реализации проекта				
Имеются подходящие кадры для реализации проекта				
Имеется подходящее помещение для реализации проекта				
Принцип общественного участия занимает достойное место в проекте				